



Seminário de Gestão de Pessoas: Experiências Práticas  
na Implementação da Gestão por Competências no  
Setor Público - ENAP (Out/2016)

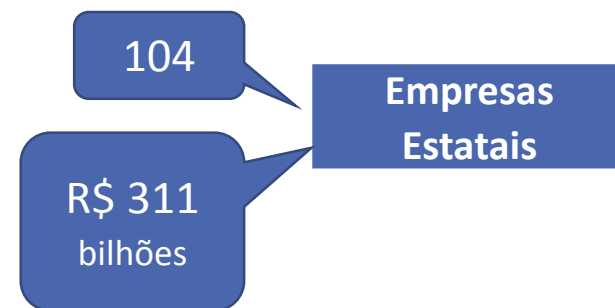
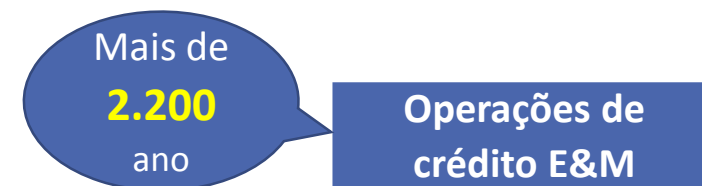
Experiência: Secretaria do Tesouro Nacional/MF - STN

# A Secretaria do Tesouro Nacional



- Órgão do Ministério da Fazenda
- Criada no dia 10 de março de 1986
- Órgão central do Sistema de Administração Financeira Federal, responsável pela gestão do SIAFI
- Órgão central do Sistema de Contabilidade Federal
- Órgão gestor da Dívida Pública Federal
- Consolidação e divulgação das estatísticas fiscais do setor público
- Relacionamento financeiro do governo federal com estados e municípios
- Guardiã da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)

# Tesouro em Grandes Números



# Componentes Estratégicos

Gerir as contas públicas de forma **eficiente** e **transparente**, zelando pelo **equilíbrio fiscal** e pela **qualidade do gasto público**

Missão



Ser referência na defesa do **equilíbrio fiscal** intertemporal, no fomento da **avaliação permanente** do gasto público e na **transparência** fiscal

Visão



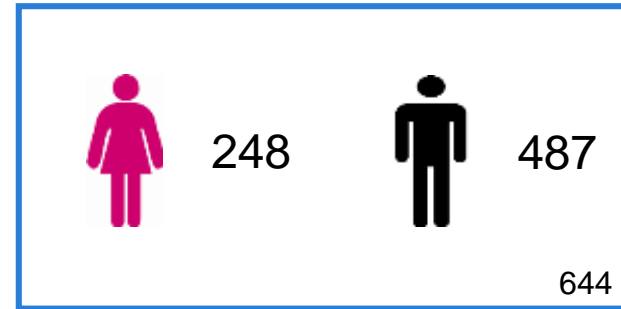
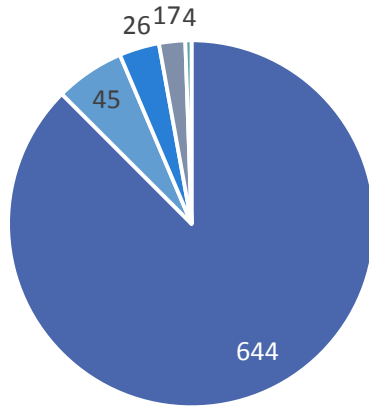
- *responsabilidade fiscal*
- *ética*
- *transparência*
- *Excelência*
- *meritocracia*
- *Integração*
- *responsabilidade socioambiental*
- *orgulho de ser Tesouro Nacional*

Valores

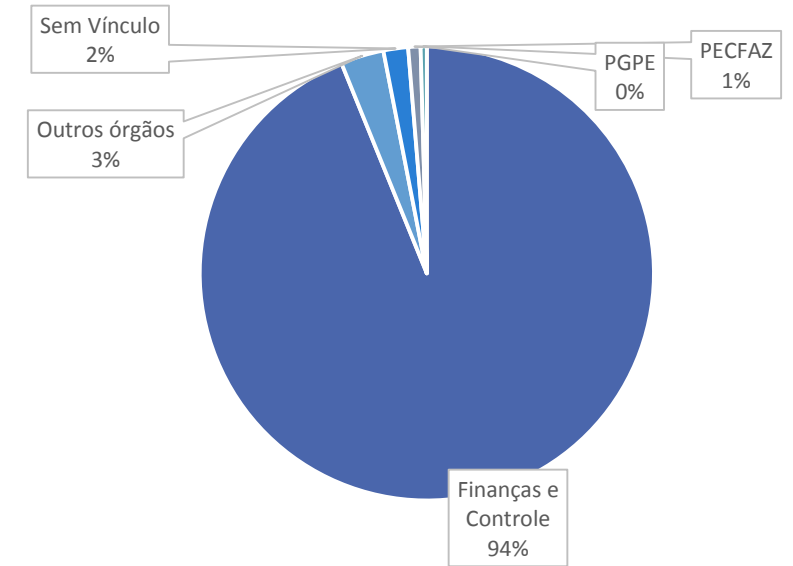


# Dados Demográficos

### Composição de Carreiras

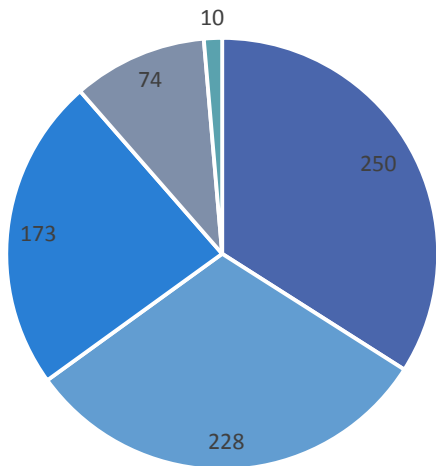


### Distribuição Cargos Comissionados



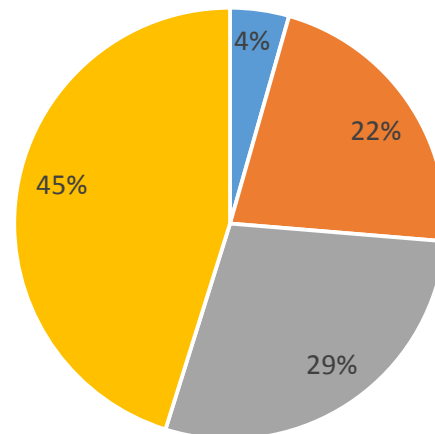
■ Finanças e Controle ■ Outros órgãos ■ PECFAZ ■ PGPE ■ Sem Vínculo

### Faixa Etária



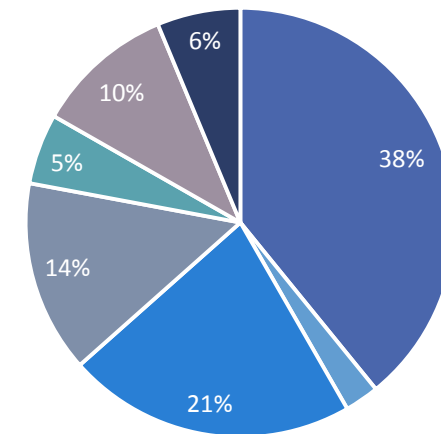
■ 26 A 35 ■ 36 A 45 ■ 46 A 55 ■ ACIMA 55 ■ ATE 25

### Escolaridade



■ DOUTR ■ MESTR ■ POSGR ■ SUPER

### Tempo na STN



■ ATE 3 ANOS ■ DE 4 A 5 ANOS ■ DE 06 A 10 ANOS ■ DE 11 A 15 ANOS  
 ■ DE 16 A 20 ANOS ■ DE 21 A 25 ANOS ■ ACIMA DE 25 ANOS

E nosso case?

**Sucesso?**



**Fracasso?**





**Aprendizado e Recomeço**

## A gênese

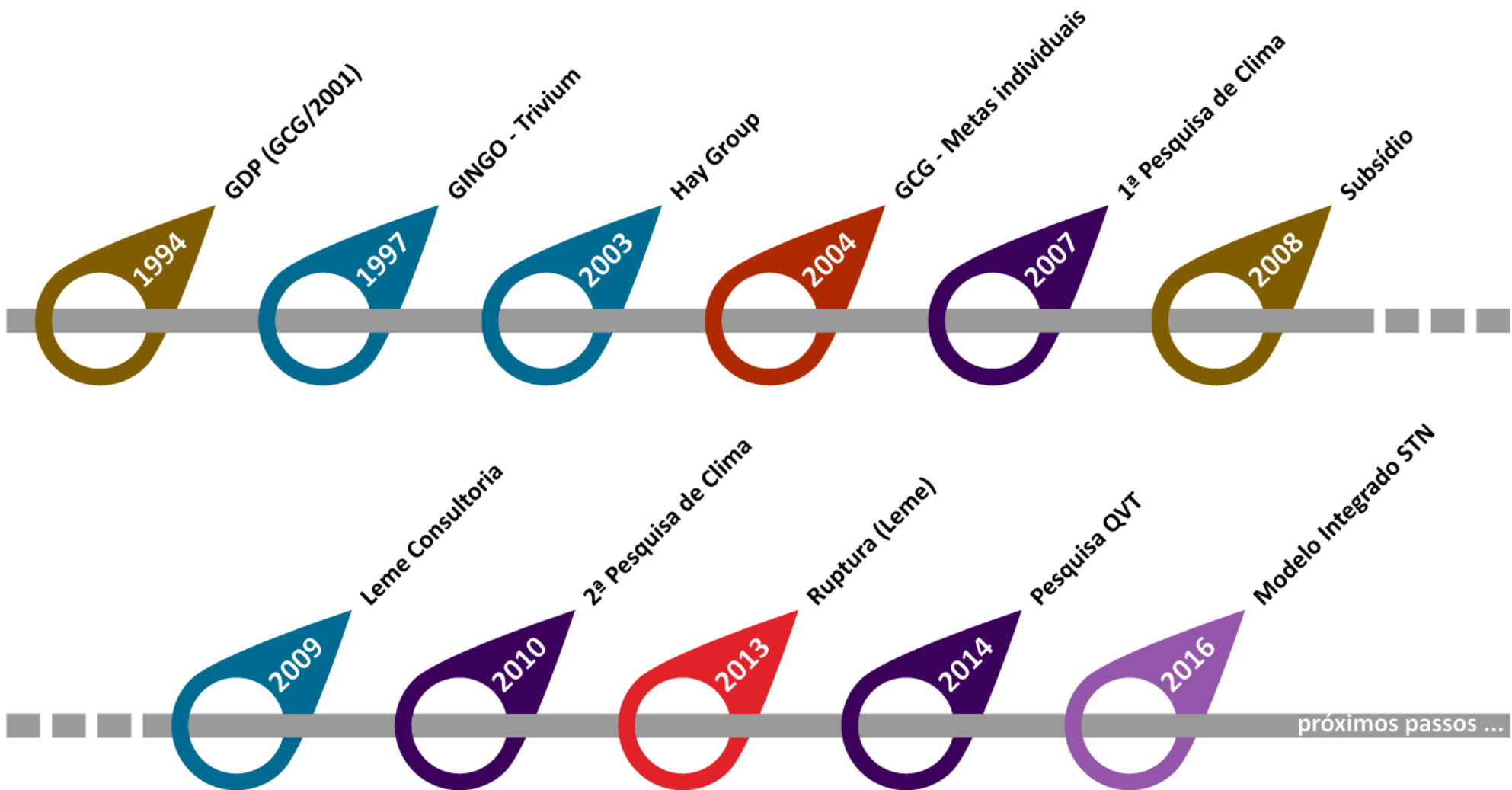
- Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
  - Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006,
  - Definição da Gestão por Competências como modelo referência do Governo Federal
  
- Diagnóstico do clima organizacional indicou:
  - Necessidade de mensuração de desempenho dos servidores
  - Definição de critérios mais transparentes nas políticas de RH
  - Parâmetros de meritocracia
  
- Necessidade de atendimento do Objetivos Estratégicos
  - “Implementar políticas integradas para o desenvolvimento e a gestão de pessoas, alinhando as competências dos servidores às necessidades e diretrizes da STN”.





# Linha do Tempo

Remuneração, Competências e Desenvolvimento



próximos passos ...

# cargo

Nível de análise: **Macro**

Atributo: **Impessoal**

# função

Nível de análise: **Meso**

Atributo: **Impessoal**

# servidor

Nível de análise: **Micro**

Atributo: **Pessoal**



# Modelo Leme



Usar o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) no alcance de resultados



Modelo de Competência com foco em Resultados

# Função de Trabalho

# Perspectiva de Avaliação



Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional  
Núcleo de Desenvolvimento de Recursos Humanos

NOME DA FUNÇÃO:	CODIN_NUCRH - RH Estratégico
UNIDADE:	CODIN - Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional

<b>QUALIFICAÇÃO PREFERENCIAL</b>	
ESCOLARIDADE:	Especialização
FORMAÇÃO ACADÊMICA:	Gestão de Pessoas

<b>ATRIBUIÇÕES</b>	
1 -	Mantém o mapa de competências e funções atualizados e alinhados às estratégias da STN.
2 -	Avaliar e aprimorar continuamente os processos de RH.
3 -	Propor e implantar políticas e adoção de práticas de RH.
4 -	Analisar as informações dos resultados dos processos de RH propondo ações adequadas.
5 -	Identificar necessidades de clientes e propor soluções.

COMPETÊNCIAS	NÍVEL DESEJÁVEL PARA INGRESSO	NÍVEL IDEAL
Aplicativo Power Point	1 - Tem Noções, Sem Experiência Prática, Compreensão, Idioma, Informação	2 - Aplicação, Implementação e Utilização
Aplicativo Word	1 - Tem Noções, Sem Experiência Prática, Compreensão, Idioma, Informação	2 - Aplicação, Implementação e Utilização
Estrutura de Administração Pública Federal	1 - Tem Noções, Sem Experiência Prática, Compreensão, Idioma, Informação	2 - Aplicação, Implementação e Utilização
Gestão de Pessoas por Competências	1 - Tem Noções, Sem Experiência Prática, Compreensão, Idioma, Informação	2 - Aplicação, Implementação e Utilização
Gestão de Treinamento, Desenvolvimento e Educação	0 - Não Tem Conhecimento	2 - Aplicação, Implementação e Utilização
Gestão do Desempenho	1 - Tem Noções, Sem Experiência Prática, Compreensão, Idioma, Informação	2 - Aplicação, Implementação e Utilização
Legislação aplicada a servidores públicos federais	1 - Tem Noções, Sem Experiência Prática, Compreensão, Idioma, Informação	3 - Análise e Avaliação, Questiona, Propõe
Planejamento de Carreira e de Sucessão	1 - Tem Noções, Sem Experiência Prática, Compreensão, Idioma, Informação	3 - Análise e Avaliação, Questiona, Propõe
Recrutamento e Seleção	1 - Tem Noções, Sem Experiência Prática, Compreensão, Idioma, Informação	2 - Aplicação, Implementação e Utilização
Técnicas de Negociação	0 - Não Tem Conhecimento	2 - Aplicação, Implementação e Utilização

<b>HABILIDADES</b>	

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		
Competência	Nível	Indicador Comportamental
Comprometimento	3,00	Age proativamente, antecipando-se às situações e aos problemas.
		Busca o autodesenvolvimento profissional e pessoal.
		Contribui com melhorias no ambiente de trabalho.
Comunicação	5,00	Apresenta suas dúvidas em relação aos trabalhos solicitados, para evitar erros ou retrabalho.
		Demonstra argumentações consistentes ao expor suas idéias.
		É claro e objetivo ao expor suas idéias, facilitando a compreensão.
Visão Sistêmica	1,67	Recebe feedback com equilíbrio emocional, disposição em ouvir e refletir, de forma a incrementar positivamente o comportamento crítico ou reforçado.
		Atua de forma alinhada às diretrizes estratégicas do Tesouro.

Responsabilidades

+

Técnica

+

Comportamental

=

CDS

Coeficiente de Desempenho do Servidor

# Ampliação do Conceito de Competências

Técnica

Comportamental

Resultados

Responsabilidade

Coeficiente Técnico

Coeficiente Comportamental

Coeficiente Resultados

Coeficiente Responsabilidade

$\beta$




$\delta$

$\Delta$

$\Omega$

CDS – Coeficiente de Desempenho do Servidor



-  O que o Servidor tem
-  O que a STN precisa, embora a Função não demande
-  O que a Função precisa, mas o Servidor não tem

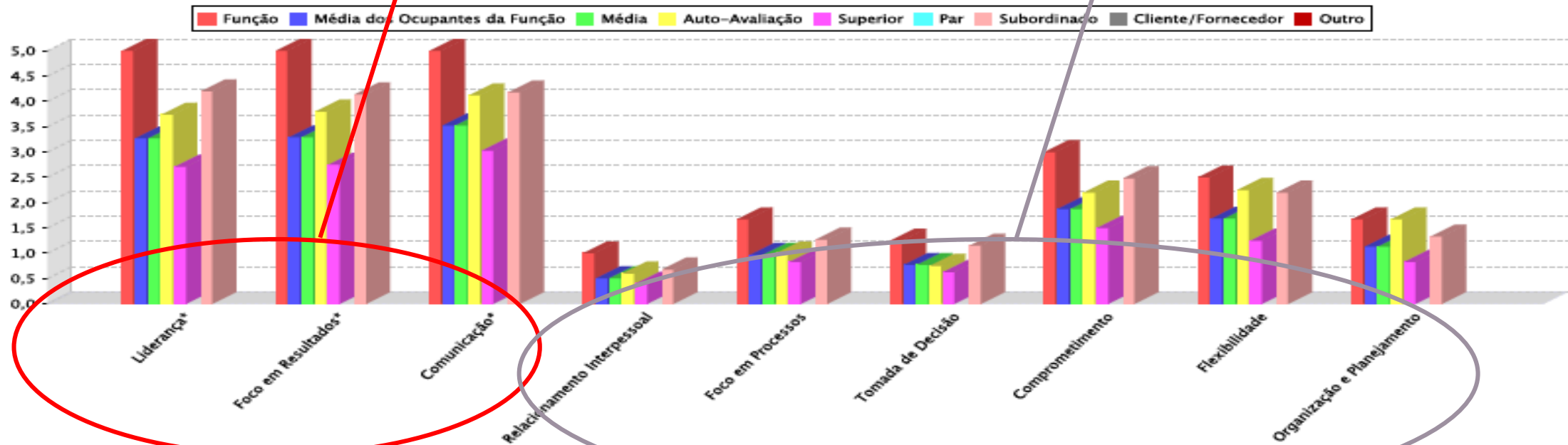
# Exemplo de Resultado

## Avaliação Individual NCCf - Gap das Competências Comportamentais

Colaborador:  
Função:  
Cliente Interno:  
Gestor:

**Essenciais**

**Básicas**



\* Competências essenciais e diferenciais da organização.  
Obs.: Relatório Impresso em ordem de percentual do maior para o menor Gap Relativo.

1. Situações homogêneas
2. Grandes distorções
3. Posição em relação à média dos ocupantes da mesma função
4. Tendência da Avaliação Superior (benevolente x carrasco)
5. Tendência da Autoavaliação

## Principais Resultados

1. Novo conceito de Política de Capacitação a partir dos Planos de Orientação Profissional e Pessoal
2. Maior interação servidor – gerente
3. Processo seletivo Gerencial com base em competência
4. Mobilidade Interna com foco em competências
5. Criação do Banco de Mobilidade
6. Novas regras e critérios na gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento etc.)
7. Promoção do auto desenvolvimento profissional e pessoal





A ruptura

## Lições Aprendidas

- ✓ Respeito à cultura da organização
- ✓ Necessidade de preparar o terreno
- ✓ Ganhos rápidos são fundamentais
- ✓ Experimentação é fundamental
- ✓ Metodologia tem que ser flexível e adaptável
- ✓ Não podemos depender de um sistema externo

# 2014 – Início da reconstrução



## Como fazer? Passos de Bebê



1. Avaliar onde erramos
2. Definir o que não queríamos
3. Aproveitar as boas coisas/ideias
4. Evoluir
5. Começar de Novo

## O que tinha de bom?

1. Existência de Métricas por dimensão (critérios quantitativos)
2. Possibilidade de Ranking
3. Modelo que incentivava o feedback
4. Avaliação Múltiplas Fontes (Auto – Pares – Superiores – Subordinados)  
– redução da subjetividade
5. Possibilidade de Comparação
6. Campo aberto de Feedback - “Fale Francamente”
7. Relatórios personalizados

## O que precisava evoluir?

1. Independência de sistemas externos
  - Criação do módulo Competências no Sistema Persona
2. Integrar à arquitetura de gestão do Tesouro
  - Definição de um modelo integrado
3. Aperfeiçoar o conceito de competência
  - Ajustar a redação das competências da função
  - Referências: Hugo Brandão e Guia de Mapeamento de Competências do Min. Planejamento
4. Redefinir as competências comuns
  - Competências gerais (servidor e gestor)
5. Avaliação do comportamento observável
  - Incorporou a avaliação da dimensão técnica (conhecimentos) ao comportamento observável
    - Avaliação da entrega com o conhecimento (ex: excel)
6. Possibilitar definição de funções mais aderentes à realidade
  - O papel organizacional não é estático.

Mãos à Obra



# Desenvolvemos (Nossa) Ferramenta

Versão: V7.5.3 | Build: 61 | Brasília, 13 de Outubro de 2016. Seja bem vindo, Duílio Itacarambi Reis Canêdo [Sair](#)

**Persona** Sistema Integrado de Gestão de Pessoas  TESOURO NACIONAL

Administração | Cadastro | Frequência | Férias | Desempenho

TESOURO NACIONAL

Desempenho > Avaliação

- Dashboard
- Função de Trabalho
- Meta
- Plano de Avaliação
- Plano de Desenvolvimento Individual - PDI
- Avaliação
- Pesquisa
- Avaliação
- Feedback
- Acompanhamento das Ações
- Reabertura de Funcionalidade
- Registrar Anotação

Recebe feedback com equilíbrio emocional e disposição em ouvir		1	3,57%	3: Frequentemente Expressa	
Respeita as normas e os procedimentos do Tesouro Nacional e da Administração Pública		1	3,57%	4: Sempre Expressa	
Respeita as responsabilidades e atribuições de unidades, gestores e servidores		1	3,57%	4: Sempre Expressa	
Toma iniciativas proativas para a resolução ou prevenção de problemas		1	3,57%	2: Às Vezes Expressa	
Interage com respeito, cordialidade e cooperação, contribuindo para um bom ambiente de trabalho		1	3,57%	1: Raramente Expressa	

Resultado da Avaliação de Competências:

Seleciona...  
 0: Nunca Expressa  
 1: Raramente Expressa  
 2: Às Vezes Expressa  
 3: Frequentemente Expressa  
 4: Sempre Expressa

### Avaliação das Metas

Peso das Metas na Avaliação		30%			
Metas Individuais					
Meta	Peso	%	Atingimento	Meta não aferida	
Aplicar 2ª Avaliação do Estágio Probatório para as Turmas 3 e 4	3	27,27%	90 %	<input type="checkbox"/>	
Metas de Equipe					
Meta	Peso	%	Equipe	Atingimento	Meta não aferida
Aaaaa	3	27,27%		90 %	<input type="checkbox"/>
Conduzir Projeto Gestão de Desempenho - Escopo 2016	5	45,45%		80 %	<input type="checkbox"/>

**Atenção**  
As avaliações feitas para metas de equipe serão atribuídas automaticamente a todos os servidores que a compõem.

Resultado da Aferição das Metas  
85,45%

### Resultado da avaliação

Competências	Metas	Desempenho
3,54 (88,39%) X 70%	3,42 (85,45%) X 30%	3,50 (87,51%)

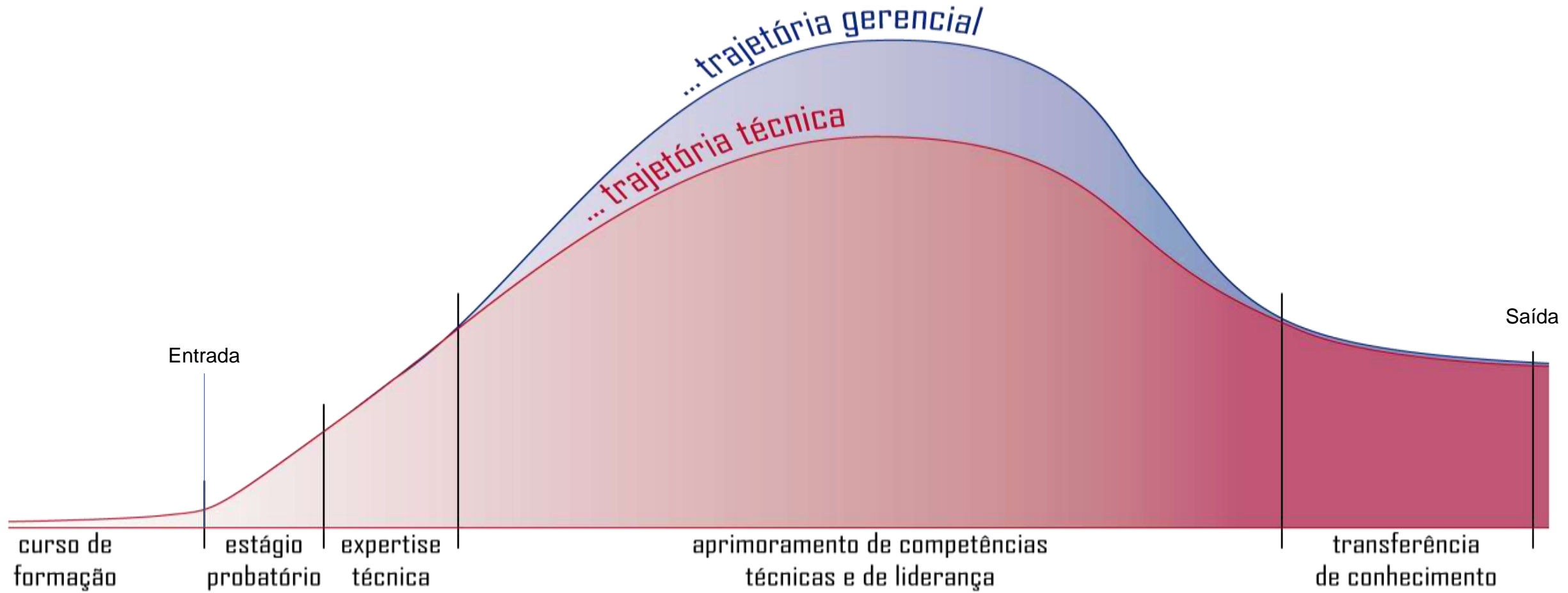
Salvar Rascunho
Concluir



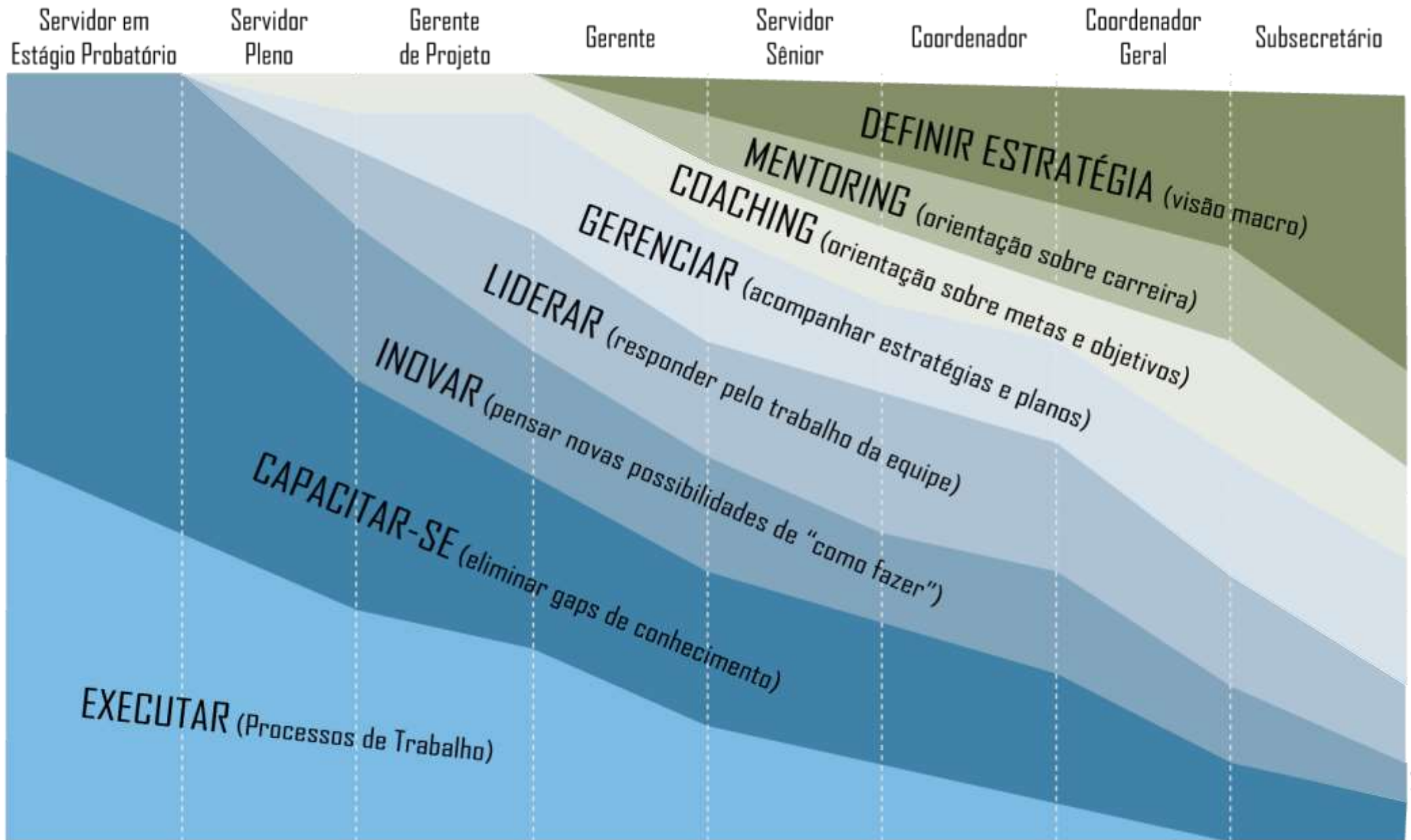
# Modelo de Arquitetura de Gestão do Tesouro Nacional



# PROGRAMA INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS



Distribuição do Tempo



Complexidade e abrangência do trabalho

# PROGRAMA INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS



## Construção do Novo Modelo

- Desenvolvido internamente pelos próprio RH
- Modelo Adaptável às necessidades do Tesouro Nacional
- Sustentabilidade técnica e ferramental
- Diversidade do grupo de trabalho
  - Servidores que vivenciaram a primeira experiência (resgate do histórico e das lições aprendidas);
  - Novos servidores do último concurso (visão “de fora” e pouco apego ao formato anterior).
- Desenvolvimento Incremental
  - revisão bibliográfica,, *benchmarking* e análise das reais e principais necessidades do órgão.
- Validação externa (conversa com especialistas)



Gestor

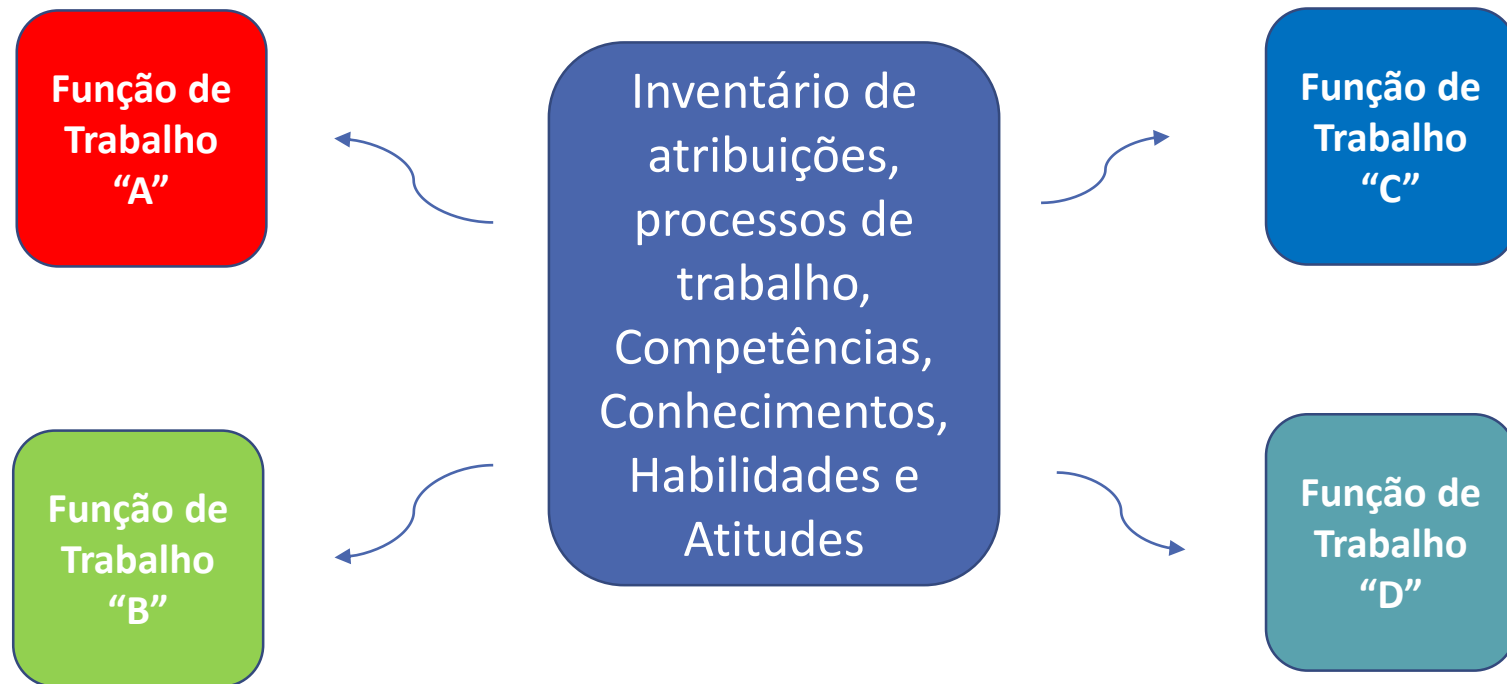


Definição das competências e metas para o ciclo avaliativo (função de trabalho)

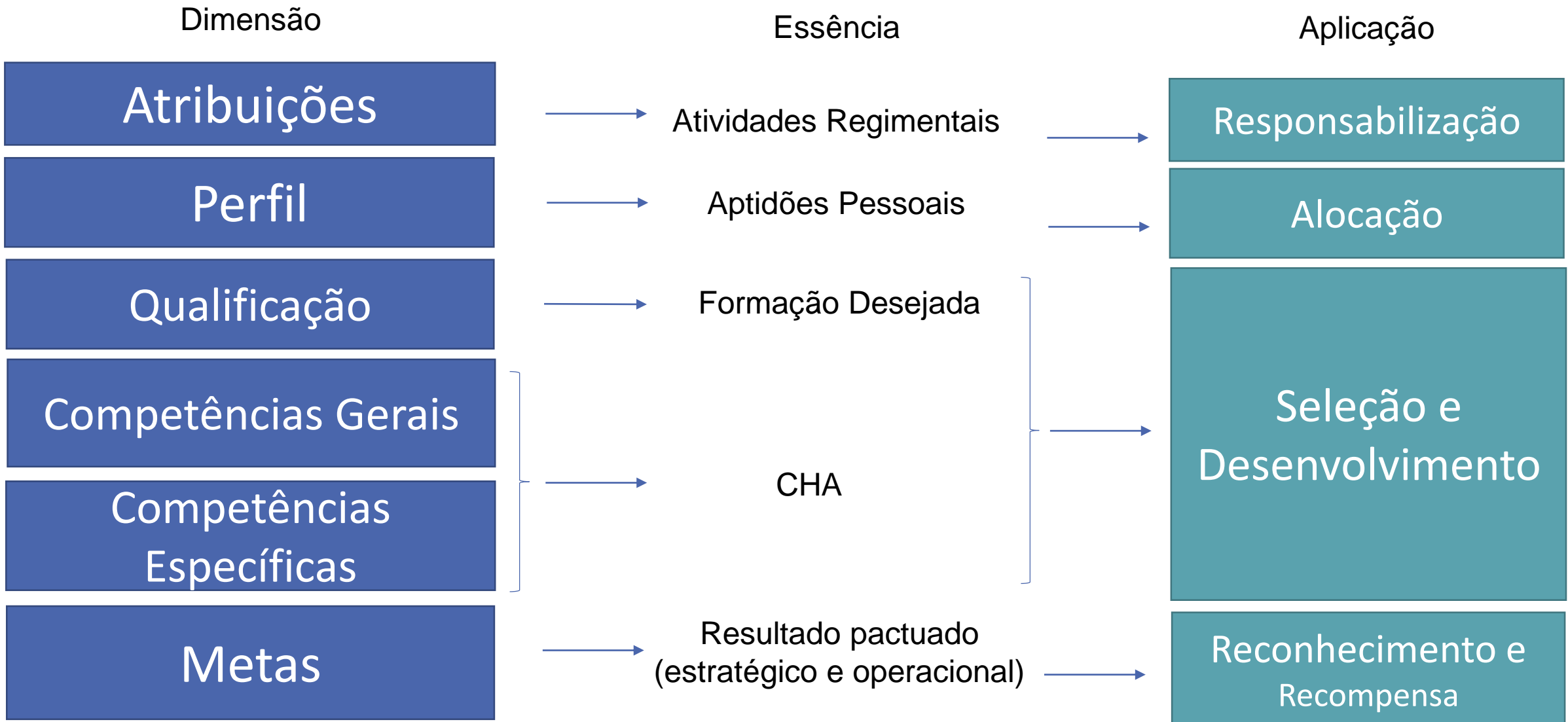
Pacto gestor X servidor sobre o desempenho esperado (contratação de expectativas)



## Estrutura do Mapeamento e do Planejamento



## Nova Função de Trabalho e sua aplicação

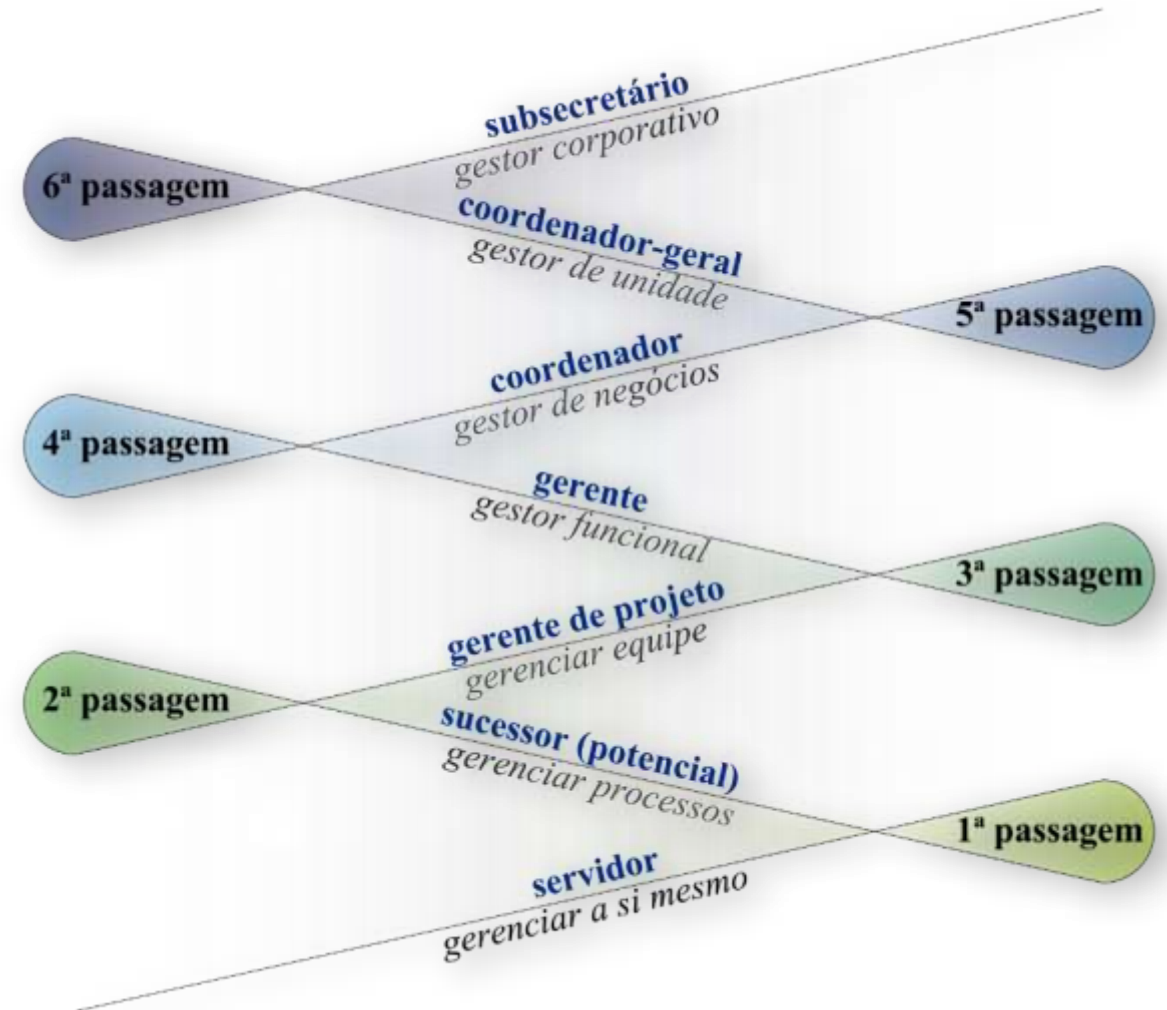




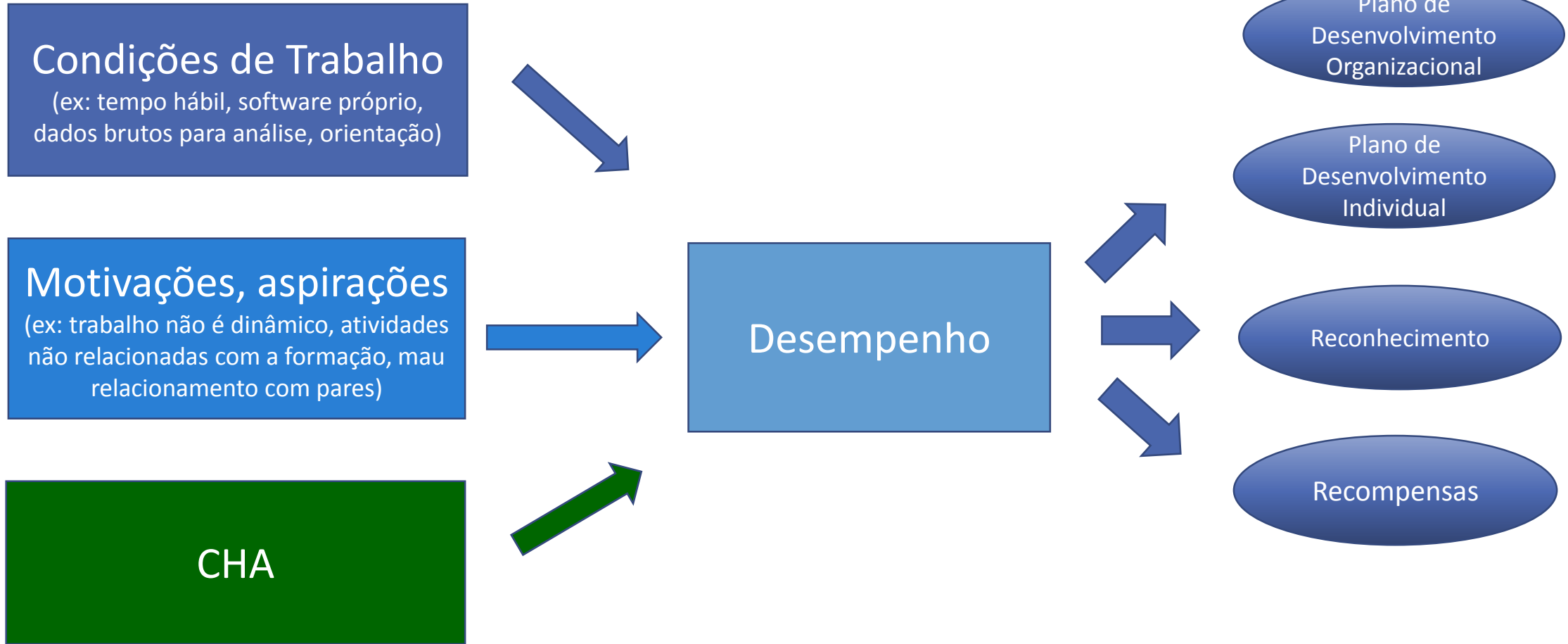
# Função de Trabalho Gerencial



## Complexidade por Nível



# Componentes do Desempenho



**Segundo Ciclo Piloto** – Iniciando no âmbito da Coordenação de Desenvolvimento Institucional e da Coordenação de Sistemas e Tecnologia de Informação. Abrange as competências gerais e específicas.

Prazo para encerramento do ciclo: Novembro de 2016.

**Mapeamento de Competências Específicas** – Ação iniciada junto às Coordenações da STN com prazo para conclusão até o junho de 2017

**Primeiro Ciclo Completo para a STN** – Previsão de início em março de 2017, com duração de 12 meses. Abrangerá as competências gerais, já mapeadas, com previsão de inclusão das competências específicas a partir do segundo ciclo

# Nossos Relatórios



## Aplicações em andamento



Concurso 2012



Alocação  
pessoal



Processos  
Seletivos - DAS



Mobilidade  
Integrada



Plano de  
Capacitação  
Individual e  
Organizacional

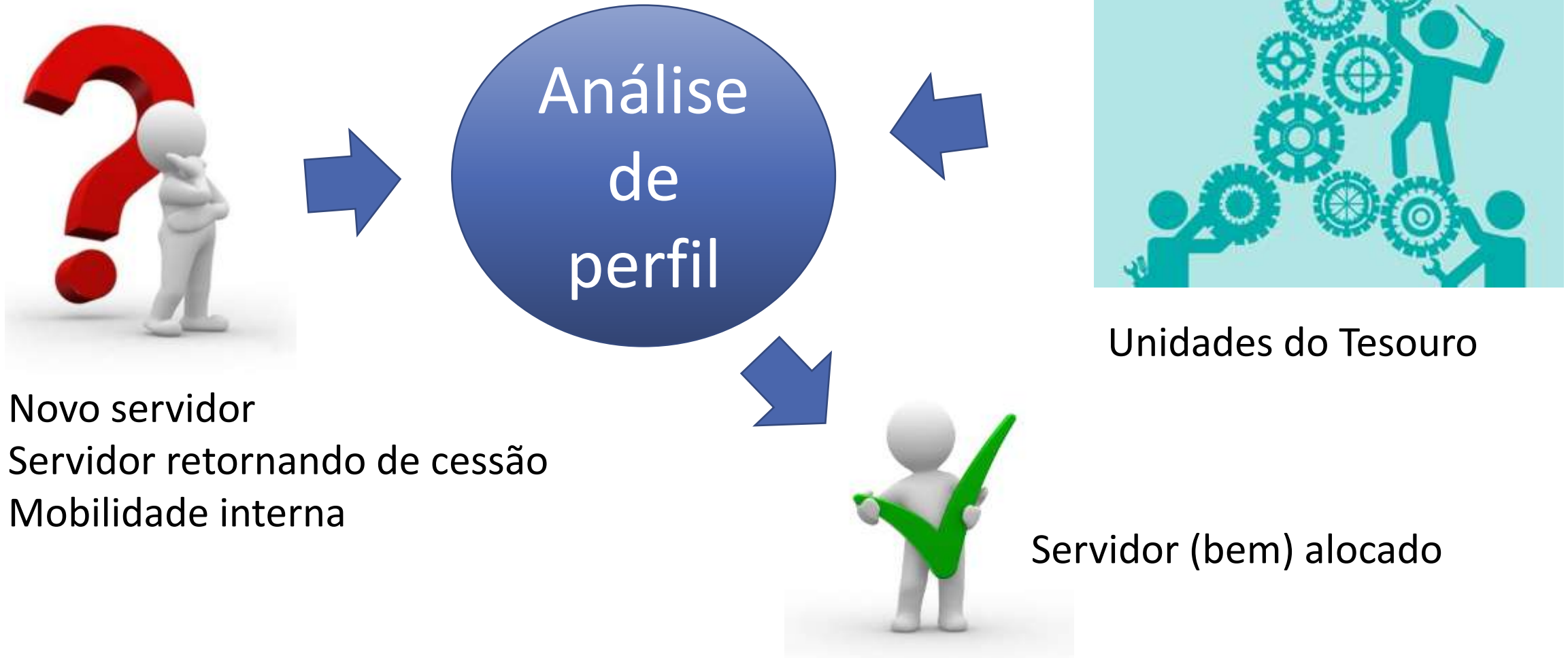


Desenvolvimento  
Gerencial

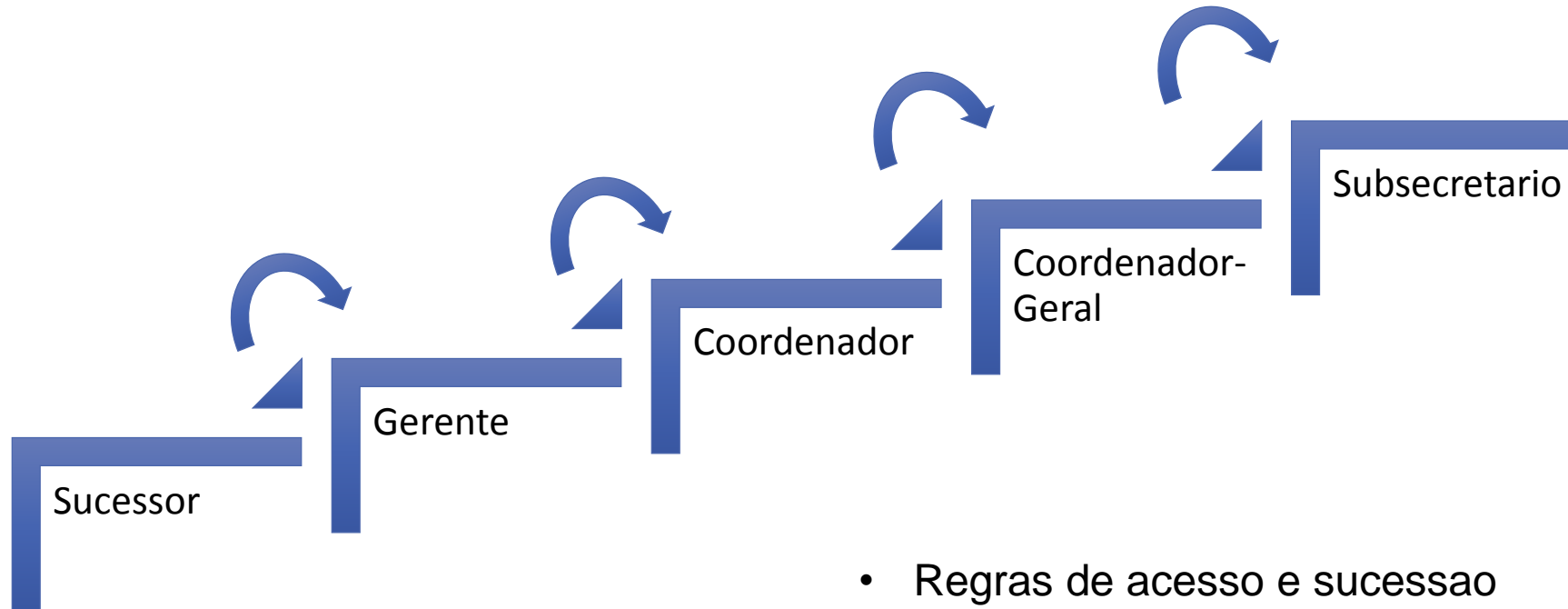


Avaliação de  
Desempenho

# Alocação de Pessoal

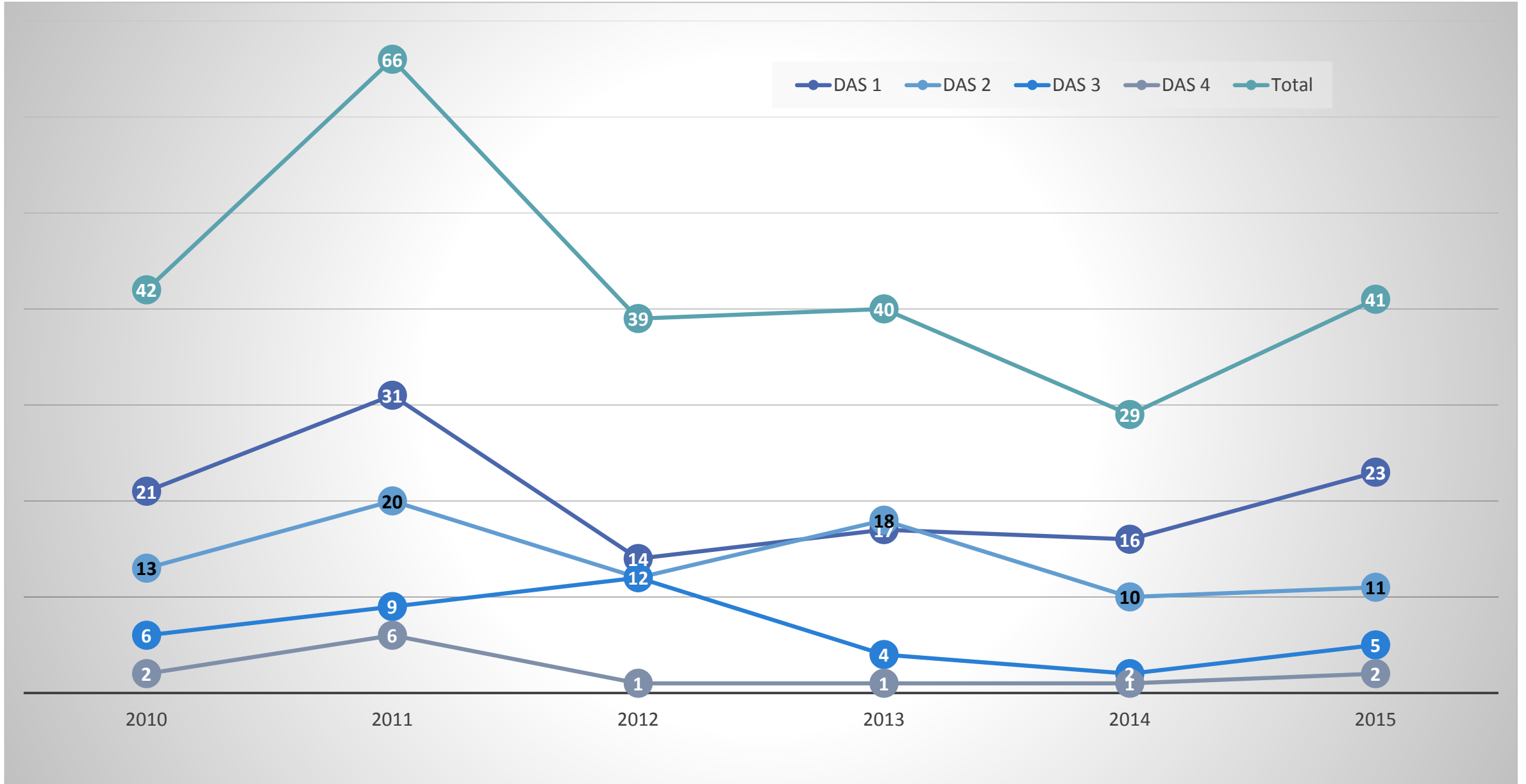


# Estratégia de Sucessão



- Regras de acesso e sucesso
- Mecanismos de saída
- Programa de formação continuada

# Histórico de Processos Seletivos







## Próximas Etapas

- Revisão das competências específicas das funções de trabalho
- Revisão dos CHA's vinculados aos comportamentos observáveis
- Aplicação do 1º ciclo (março/17)
- Plano de Capacitação de 2017/2018



**Duilio Canedo** ([duilio.canedo@tesouro.gov.br](mailto:duilio.canedo@tesouro.gov.br))

**Henrique Pinheiro**  
([henrique.ls.pinheiro@tesouro.gov.br](mailto:henrique.ls.pinheiro@tesouro.gov.br))

**Vinicius Mendonça Neiva** ([Vinicius.neiva@tesouro.gov.br](mailto:Vinicius.neiva@tesouro.gov.br))  
Twitter: @\_tesouro

# Obrigado!

Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional  
Gerência de Planejamento, Modernização e Organização  
Subsecretaria Assuntos Corporativos